

UN MÉTODO PARA HUMANIZAR LA EMPRESA

(parte 2 de 2)

ALFONSO LÓPEZ QUINTÁS

El trabajo, convertido en juego creador, es fuente de motivación

El trabajo adquiere un carácter valioso de *juego creativo* cuando el trabajador se ve inserto en la empresa *de forma activa* y es invitado a dar, en ella, lo mejor de sí mismo. Se advierte con frecuencia que, cuando las personas tienen la posibilidad de dar lo mejor de sí mismas, acaban dándolo. En cambio, un operario suele volverse indiferente cuando no tiene posibilidad de participar. De aquí se desprende que, además de facilitar un salario justo, debe la empresa –por su propio bien– ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de obtener, en el trabajo, satisfacción, prestigio, seguridad y autoconfianza. “Para crear interés en los trabajadores –escribe Akio Morita, presidente de Sony– éstos deben ser incorporados a la familia y tratados como miembros respetados de ella.” Carlos Llano, especialista en Ética de la Empresa, advierte: “Se atisba ya un trabajo cuya finalidad sea la afirmación de uno mismo y el cumplimiento de una misión en el mundo”.

Los seres humanos no nos vemos afirmados en nosotros mismos –seguros de nuestra valía personal y dotados de la necesaria autoestima– cuando carecemos de las posibilidades necesarias para realizar nuestras potencias. Nacemos dotados de ciertas potencias: inteligencia, voluntad, sentimiento, capacidad creativa... Pero, si no tenemos ocasión de aplicar estas *potencias* a ciertas

posibilidades, apenas podemos ser creativos, y nos vemos abocados a la frustración.¹ La empresa ha de analizar bien dichas potencias y ofrecer las posibilidades adecuadas para desarrollarlas. Esta práctica implica una ética del éxito económico y, a la vez, una ética del desarrollo integral del ser humano.

Lo subraya certeramente el gran empresario Akio Morita: "Pienso que todo el mundo experimenta un sentimiento de satisfacción cuando lleva a cabo un trabajo que representa un desafío, cuando el trabajo de esa gente y el papel que cumple en la compañía son reconocidos". "En consecuencia –añade Philip de Woot–, todos los esfuerzos deben tender hacia la transformación del trabajo en actividad creadora, factor de enriquecimiento humano. La evolución técnica favorece este curso. Pero las tendencias naturales de toda sociedad (...) se oponen a dicha evolución".

Este sentido creativo del trabajo se acrecienta si, en virtud del *principio de subsidiariedad*, se concede a cada trabajador cierto poder de iniciativa, dentro de su área de competencias y en la medida de lo posible. Tal delegación de funciones suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al gozar de cierta autonomía. Esta alta motivación dispone al mismo para realizar el esfuerzo de adaptación que puedan exigirle los cambios que realice la compañía.

Necesidad de dar sentido a la vida de la empresa

Así como toda persona necesita dotar su vida de sentido para no vivir sobre el vacío y sentirse desorientada y, por tanto, insegura e infeliz, las empresas tienen el cometido básico de dotarse de sentido en todo momento y circunstancia. El negocio tiene siempre un *significado*, pero no siempre presenta un *sentido*. La compañía goza de pleno sentido cuando se halla bien orientada, y la orientación justa de una asociación de personas es –según hemos visto en la primera parte– la que viene inspirada e impulsada por el *ideal de la unidad*.

Este ideal parece hallarse y actuar en un nivel distinto al de la vida empresarial, y lo está cuando ésta se orienta hacia el mero incremento de la rentabilidad económica. Tal orientación se presenta, a menudo, como la normal, pero está lejos de serlo, pues la actividad propia de una persona que considera la unidad como su ideal, es moverse al mismo tiempo en los niveles 1, 2 y 3.

¹ Recordemos que el genial Leonardo da Vinci estuvo dotado de cualidades extraordinarias, pero no pudo llevar a cabo su deseo de volar. Le faltaron "posibilidades". Éstas les facilita a cada sociedad su pasado histórico.

Por esta profunda razón es tan importante, en nuestra formación, aprender a *integrar*, es decir, a vincular diversos niveles de realidad. Es la tarea de la *inteligencia madura*, que mira hacia más allá de lo inmediato, hacia los lados y hacia lo profundo, y descubre las relaciones que tejen las realidades y los acontecimientos. Este *pensamiento relacional* capta la vinculación profunda que debe haber entre el desarrollo personal de los trabajadores y el crecimiento de la empresa, el cumplimiento de los anhelos personales de los colaboradores y el logro de las metas de la institución, la atención de cada uno a sus obligaciones familiares y el cumplimiento responsable de sus deberes respecto a la compañía.

El *pensamiento relacional* –propio del *nivel 2*– tiene flexibilidad suficiente para coordinar actividades que parecen, en principio, opuestas entre sí. Esta oposición no se supera mediante género alguno de lucha entre clases –como se dio por hecho durante demasiado tiempo–, porque tal lucha no hace sino encrespar los dilemas. La solución óptima es superar el carácter dilemático de las actitudes que, en el *nivel 1*, son opuestas. Todo depende del hecho decisivo de descubrir las experiencias reversibles y, en su cima, las experiencias de encuentro (*nivel 2*), pues la actitud creativa que las lleva a cabo supera la precaria calidad de las actitudes propias del *nivel 1*. En éste, la libertad y las normas se oponen insalvablemente, por tratarse de una mera *libertad de maniobra* y de *normas restrictivas*, que merman ese tipo de libertad. En el *nivel 2*, afortunadamente, la libertad adquiere la alta condición de *creativa* y las normas se convierten en *cauces de creatividad*.

Así, en un mero *negocio* (actividad cuya meta se reduce a lograr los máximos beneficios posibles; *nivel 1*) es difícil armonizar la competitividad y la promoción de la dignidad personal de los trabajadores. Basta convertir el negocio en *empresa* (institución preocupada, a partes iguales, por promover la ganancia económica y el crecimiento personal de los colaboradores; *nivel 2*) para que estos dos fines se potencien entre sí. La flexibilidad intelectual para integrar los niveles 1, 2 y 3 la obtiene la empresa cuando moviliza toda la creatividad que albergan y que exigen las personas, realidades abiertas, capaces de proponerse metas, realizar proyectos para alcanzarlas, poner en juego los medios necesarios, aunarse con otras personas de mentalidad afín e intereses comunes.

He aquí cómo el secreto del éxito integral de una compañía radica en un cambio de nivel, en el ascenso del *nivel 1* a los niveles 2 y 3. No es extraño, pues toda la investigación filosófica y antropológica de los siglos XX y XXI tiende a dar el “salto” (Karl Jaspers) de la vida inauténtica (propia del *nivel 1*) a la “vida auténtica” (la que surge en los niveles 2 y 3). Vida auténtica es la que tiene pleno *sentido*, no sólo *significado*. Al situar la vida de la empresa en estos niveles, se armonizan todos los aspectos de la misma que se han considerado durante siglos como opuestos, con las nefastas consecuencias que conocemos,

pero que se vuelven complementarios con sólo adoptar la actitud correspondiente a un tipo de actividad, como el empresarial, que debe integrar los tres niveles. Al armonizar las actitudes propias de éstos, la empresa integra el significado y el sentido, y alcanza un alto grado de excelencia.

Llevar a cabo tal armonización es tarea propia de los líderes excelentes, que hacen gala de una inteligencia madura, flexible y profunda al mismo tiempo, y dotan a las empresas de un espíritu singular que podemos denominar "alma". Las "empresas con alma" movilizan la inteligencia y el corazón para ensamblar fecundamente las personas y la cultura de la compañía, la rentabilidad económica y la atención a proveedores y destinatarios... La verdadera cultura de ésta es generada, día a día, por las tramas de encuentros que generan los directivos y los colaboradores, con una forma de solidaridad unida al empeño común de competir y al deseo innato que tienen los trabajadores de no verse reducidos a la función que desempeñan en el conjunto.²

La clave para superar actitudes de la empresa consideradas como opuestas

De manera escueta podemos ahora entrever que la superación de las paradojas planteadas por el deseo de prestar la debida atención al rendimiento económico de la empresa y al desarrollo personal de los trabajadores sólo puede realizarse si nos situamos en los niveles 1, 2 y 3.

1. La actitud éticamente valiosa es "rentable" para la empresa si ésta entiende la "rentabilidad" no sólo en el *nivel 1* sino también en los niveles 2 y 3. En el primero, significa incremento de beneficios económicos. En el 2, alude a un aumento de calidad en la vida personal de los trabajadores. En el 3, remite a la capacidad de todos, directivos y empleados, de optar por los grandes valores: unidad, verdad, bondad, justicia, belle-

² Desde su amplia experiencia empresarial, Roberto Servitje escribe: "La empresa tiene una influencia decisiva en la vida socioeconómica; influye sobre el nivel y la calidad de vida, la economía, los valores, el desarrollo y la paz social. Empresas sanas, eficientes y responsables, que operen con armonía, calidad y productividad, contribuirán a una sociedad sana y positiva. Empresas ineficientes e irresponsables, cuyos integrantes trabajen en pugna, donde no se respeten los grandes valores; dichas compañías serán precarias, improductivas, conflictivas y propiciadoras de una sociedad igualmente enferma y negativa". Cfr. *Bimbo. Estrategia del éxito empresarial* (México: Pearson Education, 2003), p. 107.

za. Esta opción garantiza que el encuentro realizado en el *nivel 2*, tendrá continuidad porque no responde sólo ni primordialmente a mero interés o apetencia sino también al aprecio por los grandes valores que dan dignidad y excelencia a la persona humana.

2. Si los directivos de la empresa conjugan la atención a los intereses y a los valores, actuarán con veracidad, bondad, justicia y belleza. Esta actitud suscitará confianza en los subordinados y hará posible promoverlos a puestos de creciente responsabilidad directiva.
3. Si los trabajadores responden de forma solidaria con los intereses de la empresa, su más alta participación en la misma se traducirá en una mayor motivación y eficacia laboral. Entenderán las directrices de los superiores más como resultado de su *autoridad* que de su *capacidad de mando*, con lo cual se irá superando paulatinamente la escisión entre la dirección y los subordinados, que irán adquiriendo un progresivo carácter de *colaboradores*.
4. Al conseguir esta cualificación,
 - a) se supera la escisión entre la dirección jerárquica de la empresa y la participación de los trabajadores en ella;
 - b) no sólo se compatibiliza la competitividad de la empresa y la promoción de la dignidad de los trabajadores, sino se incrementa la eficacia de éstos, con el consiguiente incremento de beneficios. Con lo cual queda patente que, para aumentar la productividad de la compañía, no hace falta reducir los trabajadores a meros medios para el logro de beneficios;
 - c) se advierte que el ejercicio de la autoridad no amengua la confianza de los colaboradores, antes la acrecienta;
 - d) se descubre que es posible velar, al mismo tiempo, por los intereses de la empresa y de los trabajadores;
 - e) se muestra que, en ciertos casos, el beneficio económico no es resultado de una cosificación injusta de los trabajadores; es un indicador de la calidad integral de la empresa. Lo expresa certeramente Juan Pablo II:

El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice sino que favorece, más bien, la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto pueda debilitar centros de poder ya consolidados. La empresa no puede considerarse únicamente como una

“sociedad de capitales”; es, al mismo tiempo, una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de manera específica y con responsabilidades propias los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo.³

En esta línea se movió siempre, según confesión propia, el fundador del Grupo Mapfre, Ignacio Larramendi, como quedó de manifiesto en la conferencia que pronunció, poco antes de morir, en un curso sobre valores organizado por la Sociedad Española de Axiología. “Sin ética –afirmó– no se puede triunfar en la empresa a la larga. No es que con ética a veces se pueda triunfar, sino que, a la larga, sin ética no se puede triunfar.” Si confrontamos la buena marcha de su compañía en diversas naciones con el fracaso de otras que adoptaron procedimientos poco éticos, parece confirmarse la exactitud de dicha sentencia. No es extraño que esto suceda, pues los valores éticos ordenan la vida de modo adecuado a las exigencias de toda empresa humana cualificada.⁴

Para la comprensión plena de lo antedicho nos ofrecen hoy contribuciones muy sugestivas los estudios realizados sobre las distintas formas de inteligencia; entre ellas, la *inteligencia emocional* de Daniel Golemann y la *inteligencia grupal* de R. Stenberg y W. Williams. Golemann subraya la idea de que saber relacionarse debidamente con los demás, suscitar sentimientos constructivos y crear afectos creativos es más fecundo para la vida humana que poseer un alto coeficiente académico. Inspirado en esta idea, afirma que el nuevo criterio del profesional consiste en valorar “el modo en el que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás mediante cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o capacidad de persuasión”.⁵ En la misma línea, Stenberg y Williams escriben:

Una conclusión importante es que el éxito de un equipo laboral y su eficacia están relacionados con el hecho de que existan personas capaces de motivarse a sí mismas y motivar a los otros organizándoles sus redes informales en equipos. Las redes informales hacen referencia a la comunicabilidad y la confianza entre las personas de un trabajo. En este contexto, estar bien, sentirse bien, es requisito necesario para trabajar a gusto y ser eficiente. Hablando en términos empresariales, se dice que produce mucho más una persona que tiene una actitud

³ Cfr. Encíclica *Centessimus Annus*, p. 43 b.

⁴ En esta línea de pensamiento se supera radicalmente el riesgo de que el tipo de racionalidad propio de la economía capitalista, eficaz para incrementar la productividad, pueda eclipsar las “razones del corazón”, tendencia decidida al cultivo de la vida comunitaria.

⁵ Cfr. Daniel Golemann, *La práctica de la inteligencia emocional* (Barcelona: Círculo de Lectores, 1999), p. 15.

positiva y optimista que aquella otra que se limita a cumplir con su obligación. La nueva cultura del trabajo que ahora se recomienda es, o al menos así parece, una cultura más humana, dado que se considera que la persona es la clave para interpretar la información y transmitir un conocimiento en continua renovación.⁶

Tras este recorrido, constatamos que para orientar con garantía de futuro la vida empresarial nos ofrecen una lucidísima clave *la concepción relacional de la realidad y la descripción de los niveles en que podemos movernos*. Éstos vienen a configurar una especie de mapa de la vida personal que nos permite definir, rápida y claramente, dónde estamos y qué sentido tiene esa situación nuestra en el conjunto de la vida. Esta idea de lo que somos en cada momento, debido a nuestras actitudes básicas, nos lo dice un estudio bien articulado de nuestra condición relacional y de los niveles de realidad y de conducta en que podemos situar nuestra vida en los diferentes momentos y situaciones. Aplicar el resultado de este estudio a la organización y dirección de las empresas es una fuente inagotable de luz y de creatividad.⁷

Un testimonio elocuente de empresarios preocupados por la excelencia

Roberto Servitje expone de forma sencilla y lúcida, en su libro *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, las razones del sorprendente desarrollo que ha obtenido la empresa panificadora internacional "Bimbo", que fundó en México con su hermano Lorenzo.

Ideal de la empresa

Desde el principio se propusieron los fundadores tener ideas muy claras sobre el tipo de empresa que querían promover desde su concepción cristiana de la vida: "Vemos a la empresa como una comunidad de personas que trabaja de manera permanente en construir una empresa altamente productiva y plenamente humana. El espíritu de nuestra empresa lo formamos todos, siguiendo nuestra regla de oro: respeto, justicia, confianza y afecto".⁸

⁶ Manuel Cuenca, *Ocio humanista* (Bilbao: Universidad de Deusto, 2000), pp. 262-3.

⁷ Cfr. Parágrafo 1: *Qué es la persona y cómo se desarrolla*. Una exposición más amplia se halla en Alfonso López Quintás, *Descubrir la grandeza de la vida* (Bilbao: Desclée de Brouwer Bilbao, 2010), pp. 10-80.

⁸ *Ibid.*, p. 40.

La productividad debe ir aliada con el empeño en perfeccionar a las personas implicadas de algún modo en la empresa. Ambos aspectos pueden muy bien complementarse si se guarda un *respeto incondicional* a la persona humana, respeto entendido –en sentido positivo– como estima y colaboración. “Para nosotros era muy claro, por nuestra formación cristiana, que la persona no es un instrumento.”⁹ Por eso “la empresa no debe hacer cosas con los hombres sino hacer hombres con las cosas”, en frase de Andrés Restrepo.¹⁰ “Como intervención solidaria de seres humanos para servicio de seres humanos, los objetivos económicos y sociales –internos y externos– de una empresa están ligados de manera inseparable.”¹¹

La filosofía de la empresa

Para lograr esta meta, los hermanos Servitje diseñaron desde muy pronto su “filosofía empresarial”, es decir, las líneas maestras de su forma de concebir y realizar la empresa. “La historia reciente nos advierte que en la dura lucha por la supervivencia sólo prevalecen las empresas con una base sólida y con una serie de valores, de principios rectores que les permiten cobrar fuerza institucional.”¹² Podemos condensar tales principios en los puntos siguientes:

1. El hombre viene al mundo con la finalidad de trascender lo inmediato. Nacemos para ser útiles, pensando en los demás.
2. Los valores de la humanidad son éstos: respetar y querer a las personas, permitir que crezcan, solidarizarse con ellas generosamente, reconocer que el trabajo tiene un mérito.
3. Hay que promover cuanto conduzca al bien de las personas y al crecimiento del bien común: el cuidado de la ecología, la limpieza de la publicidad, el respeto a las leyes, el ahorro y la austeridad.
4. La empresa tiene “alma”, y en sus actos ejerce responsabilidad. La responsabilidad social implica no engañar a las personas, no aprovecharse de ellas: ni de los clientes, ni de los proveedores, ni, mucho menos, de los colaboradores.¹³

⁹ Lorenzo Servitje, en *Ibid.*, p. 43.

¹⁰ *Ibid.*, p. 44.

¹¹ *Ibid.*, p. 59.

¹² *Ibid.*, p. 46.

¹³ *Ibid.*, p. 60.

5. La empresa debe lograr toda la excelencia que exige su misión. Para ello debe irse transformando, bajo la dirección de sus líderes, que con corazón, inteligencia y visión de largo alcance se lanzan a esa labor.¹⁴
6. La conquista de la excelencia supone conseguir una alta calidad en los productos y en los servicios. El logro de esta meta exige involucrar al personal en la empresa, darle posibilidades de participar activamente en todo cuanto ella implica.¹⁵ Este concepto de *participación* fue decisivo en el despegue espectacular del grupo Bimbo en diversas naciones. Los trabajadores del nuevo Bimbo instalado en Guatemala hicieron este público reconocimiento: "Nunca nos habían hablado así, nunca nos habían tomado en cuenta así, nunca nos habían respetado así".¹⁶
7. Si el trabajador, en cualquiera de las múltiples actividades de la empresa, es consciente de la importancia que tiene en el conjunto de la compañía la función que realiza, su trabajo se convierte –como hemos visto– en *juego creador* y cobra verdadero sentido. Al ver su actividad llena de sentido, se siente satisfecho (88). "Todos queremos saber por qué hacemos algo y para qué lo hacemos; queremos aportar, no sólo nuestros brazos o inteligencia, sino nuestra emoción, creatividad, estilo y responsabilidad."¹⁷
8. Este sentido del trabajo se acrecienta si, en virtud del *principio de subsidiariedad*, se concede a cada trabajador cierto poder de iniciativa, dentro de su área de competencias y en la medida de lo posible. Esta delegación de funciones suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al gozar de cierta autonomía.¹⁸ Esa alta motivación dispone al trabajador para realizar el esfuerzo de adaptación que pueden exigirle los cambios que haya de realizar la empresa.

¹⁴ *Ibid.*, p. 62.

¹⁵ Notemos que, en el *nivel 1*, un producto –por ejemplo, una tarta– se consume con mayor rapidez y toca a menos, a medida que aumenta el número de quienes participan de él. En el *nivel 2* –por ejemplo, en el acto de interpretar una obra musical–, la realidad en la que se participa –en este caso, la obra interpretada– no se consume; incrementa su valor a medida que es objeto de mayor atención por un número más elevado de personas. De hecho, el lema de los fundadores de la empresa *Bimbo* parece haber sido éste: "¡Lo mejor, para el mayor número...!" Esta dadivosidad no agota lo que se reparte; al contrario, lo promociona en cantidad y calidad. Vemos, de nuevo, la eficacia insospechada de la teoría de los niveles de realidad y de conducta. Es una fuente de luz para aclarar que ciertas medidas inspiradas en una ética bien configurada no son paradójicas sino *perfectamente lógicas* (con la lógica propia de los niveles 2 y 3) y, por tanto, viables.

¹⁶ *Ibid.*, p. 236.

¹⁷ *Ibid.*, p. 113.

¹⁸ *Ibid.*, p. 91.

Esta especie de “gerencia múltiple” (Charles McCormick) o “gerencia participativa” (Douglas McGregor) facilita la autorrealización de los trabajadores y supera el riesgo de alienación que entrañan las formas hiperespecializadas de trabajo, como bien fustigó Charles Chaplin en su película *Tiempos modernos*.¹⁹ El empresario que es buen líder se cuida de liberar los potenciales ocultos de cada colaborador.²⁰ A menudo, la falta de productividad y eficacia de una empresa es causada por la falta de liderazgo de sus dirigentes. Por el contrario, ciertos éxitos espectaculares de algunas compañías se deben en buena medida al fomento de la participación de los colaboradores: “Pienso que el éxito del empresariado de ese país (Japón) se debe más que nada al respeto a las personas –escribe Servitje–. (...) Se les permite participar. Y ellas se entregan con toda el alma. Piensan que su empresa es un lugar que tienen que cuidar; que es parte de sí mismos (...). Sin duda, lo más importante en este milagro es que, en vez de usar a las personas, las involucra”.²¹

La tendencia a conceder a los trabajadores ciertas competencias dentro de su área de acción es muy rentable para la empresa, pero no ha de realizarse por esta razón utilitarista sino por la convicción de que debemos orientar la compañía hacia el logro de una sociedad más libre, justa y creativa.²² Tomar a la persona, no como un instrumento, un “recurso” más dentro del “material humano” de la empresa, sino como un ser digno de participar creativamente supone un avance histórico, como lo fue el superar las condiciones de esclavitud o cuasiesclavitud de las primeras empresas del tiempo de la Revolución Industrial.²³ La posibilidad de participación dignifica a la persona. Es una clave para conseguir la justicia social plena. Ciertamente, en los últimos tiempos se avanzó mucho en cuanto a justicia, pero conviene advertir que la verdadera justicia radica en el comportamiento que dignifica plenamente a toda persona.

9. Por ser tan importante este género de *participación*, conviene estudiar cuidadosamente cómo graduar la forma de realizarla:
 - ◆ *La participación en la empresa*. Se ofrece a los trabajadores la posibilidad de participar en la *información*. Para ello se les hace saber cuanto necesitan para situar debidamente su trabajo en el conjunto de la empresa. Esto implica que

¹⁹ *Ibid.*, p. 92.

²⁰ *Ibid.*, p. 112.

²¹ *Ibid.*, p. 115.

²² *Ibid.*, p. 116.

²³ *Ibid.*, p. 117.

los dirigentes procedan siempre con la mayor corrección y limpieza, de modo que estén en disposición de decirlo todo, de forma transparente, a las personas adecuadas, de forma correcta y en el tiempo justo.²⁴

- ◆ Una vez que, al actuar así, los dirigentes ganan la confianza de los trabajadores, éstos tienden a adoptar una actitud de cooperación fiel (opuesta a la lucha de clases), y convierten su posible actitud neutra o negativa en una actitud receptiva, confiada, activa, participativa. En este clima de mutua apertura, en la que trabajadores y dirigentes se ven mutuamente como fiables, es posible a éstos comunicar a aquellos los éxitos y los fracasos de la empresa, e involucrarlos en las estrategias de la misma para que participen con buen ánimo en ellas aunque impliquen sacrificios, como puede suceder en las revisiones de contrato y en los cambios de puestos de trabajo...
 - ◆ Los dirigentes no rehuyen recabar la opinión de los trabajadores sobre temas que pueden caer en su campo de atención y conocimiento. Cuando ven que de veras se les oye, se les escucha, se tienen en cuenta sus opiniones –basadas en su experiencia diaria–, los trabajadores suelen estar más dispuestos a colaborar eficazmente para que las decisiones tomadas tras esas consultas no fracasen.
 - ◆ La participación de los trabajadores llega, en casos, a presentar un carácter institucional. Algunos de ellos llegan a adquirir rango de gerentes. Por ejemplo, para gestionar el funcionamiento de la flota de 25,000 camiones que posee la empresa, con los consiguientes accidentes y la problemática que éstos plantean, se creó una *Comisión de seguridad* formada por los trabajadores del sector. De ordinario, éstos responden a tal muestra de confianza por parte de los directivos con una mayor implicación, una actitud más positiva, una mayor confianza en sus posibilidades y un poder de iniciativa superior. Esta acrecentada autoestima agudiza el ingenio, alimenta la imaginación creadora y mejora la creatividad. Al adquirir este grado de madurez, la participación de los colaboradores en la empresa muestra toda su eficacia. Es así como “se puede liberar y desencadenar ese enorme potencial que hay en todo hombre cuando es tratado como persona”.²⁵
10. Una vez que los trabajadores se hallan cordialmente implicados en la compañía, se crea el clima de confianza suficiente para que los dirigentes tengan la libertad interior de comunicarles verazmente la tabla de resultados y consideren como algo normal

²⁴ *Ibid.*, pp. 121-2.

²⁵ *Ibid.*, p. 132.

su participación en los beneficios. Este tipo de participación no es considerado por ellos como una imposición molesta, sino como un medio para alcanzar la equidad y promover la armonía y la productividad.²⁶

11. Esta forma de participación nos lleva a la estación término del proceso de mutua colaboración: la participación en la propiedad.²⁷ La voluntad eficaz de que el trabajador se sienta inserto realmente en la empresa lleva a los dirigentes a fomentar y hacer posible el ahorro, por ejemplo, mediante el *salario de inversión*, un salario extra destinado a un fondo del trabajador para adquirir acciones. En cuanto empiezan a lograr, así, un patrimonio, los trabajadores advierten que van triunfando en la vida, no se sienten explotados y ganan una creciente confianza en la compañía. Esta mayor confianza intensifica la calidad del encuentro entre los dirigentes y sus colaboradores.

Llegar a este tipo de participación supone la creación previa de un clima de mutua confianza, ganada a base de transparencia, honradez, comunicación fluida, generosidad, respeto... Cuando la actitud de los dirigentes favorece el compromiso sincero de todo el personal, las empresas están en condiciones de dar realidad a la utopía que supone una forma de participación tan amplia como la indicada en los puntos anteriores. Queda patente en el ejemplo de ciertas compañías que destaca Servitje.²⁸

12. Fiel a su "filosofía" de convertir a todos los colaboradores en *cogestores de la empresa*, Roberto Servitje considera deseable y viable unir a la dirección de la compañía a los sindicatos, instituciones que, por declararse defensores de los trabajadores, deben ser las primeras interesadas en colaborar de cerca con unos dirigentes que comparten de veras su suerte con la de sus empleados. Esta unión de sindicatos y directivos es inviable en un medio empresarial frío, rígido, interesado, poco permeable; en un ambiente sindical corrupto, y con trabajadores poco cultos. De ahí la necesidad cada día mayor de fomentar la formación en todos los estamentos relacionados con la empresa,²⁹ pero una formación –añado por mi parte– que suponga una transformación del modo de ver la realidad, la transformación que se opera al pasar del *nivel 1* a los niveles 2 y 3. Esta transformación sólo es posible cuando las personas son atraídas por el ideal auténtico de la vida: el ideal de la unidad. Volvemos con ello al comienzo de la exposición: la "filosofía" del grupo Bimbo.

²⁶ *Ibid.*, pp. 131-2.

²⁷ *Ibid.*, pp. 124 y 140-2.

²⁸ *Ibid.*, pp. 142-3.

²⁹ *Ibid.*, p. 224.

El ideal del servicio, alma de la empresa

Si, al principio, hemos dicho que el ideal del servicio era su punto de partida, ahora vemos que es también su punto de llegada, su meta y su razón de ser. "La columna vertebral de la empresa es su filosofía." "Una empresa debe tener algo que la anime, que le inyecte vida, que les dé a los sindicatos sentido, un propósito que valga la pena."³⁰ Este ideal constituye la *misión* de la empresa, su tarea a realizar. En el caso de Bimbo, su "alma" es la decisión firme de "servir bien a los demás", por la convicción profunda de que "quien no vive para servir no sirve para vivir".³¹

De aquí se deriva su compromiso, hecho público desde el principio, de ser una empresa:

- ◆ altamente productiva y plenamente humana,
- ◆ innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción de clientes y consumidores,
- ◆ ejemplar, armoniosa y dinámica,³²
- ◆ líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo (151),
- ◆ empeñada seriamente en cubrir dos frentes: el económico (utilidades, calidad, eficiencia, crecimiento) y el humano (remuneración, justicia, responsabilidad social, preocupación política y ecológica...),
- ◆ orientada de tal forma que los colaboradores se sientan reconocidos y apreciados, orgullosos de trabajar en una empresa consagrada a fomentar el bien común. "Es un anhelo, consciente o inconsciente, de toda persona pertenecer a un grupo humano que vive sencillamente estos altos valores en su vida diaria."³³

Este ideal, considerado como el lema de la empresa, su "alma" o impulso interior, debe ser vivido y realizado a diario por sus dirigentes, cuya primera competencia es transmitirlo persuasivamente a todos los colaboradores. Si lo consiguen, cumplirán a perfección su función de "líderes", que tiene un punto más de exigencia que la condición de "administradores". Ningún cambio que valga la pena –escribe Lawrence M. Villar– "puede reali-

³⁰ *Ibid.*, pp. 147-8.

³¹ *Ibid.*, p. 148.

³² *Ibid.*, p. 191.

³³ *Ibid.*, p. 190.

zarse sin el liderazgo enérgico y tesonero de un funcionario fuerte del más alto nivel".³⁴ R. Servitje concede gran importancia al tema del liderazgo en la empresa y lamenta que escaseen los líderes entendidos como personas que ponen sus cualidades intelectuales, sentimentales y volitivas, así como sus destrezas de todo orden, al servicio del bien común. "La legitimación de la autoridad es la voluntad de servicio";³⁵ pues "el líder nace para servir".³⁶ "Con vehemencia afirmo que un sano liderazgo es vital, que debemos estar alerta en cualquier área en la que actuemos para elegir, para nombrar, para aceptar, para apoyar solamente a los líderes que de verdad llenen los requisitos... Y para oponernos con todas nuestras fuerzas y posibilidades a que los puestos sean ocupados por gente indeseable."³⁷

Necesidad de formar líderes

Al subrayar la importancia de contar con buenos líderes ("... Estoy convencido de que todo depende de la cabeza que dirige" ³⁸), Servitje insiste en la idea de que "el gran problema es la educación".³⁹ El que está bien preparado dispone de medios suficientes para informarse y comunicarse de modo rápido y barato, para simplificar los procesos sin perder "el capital que significa un personal bien preparado",⁴⁰ para buscar mano de obra asequible pero gratificarla debidamente (en la convicción de que la obtención de beneficios no es la única finalidad de la empresa, sino también la de promover la dignidad y la felicidad de las personas), para realizar los cambios necesarios en orden a perdurar y mejorar, avanzando así con prudencia hacia la vanguardia de la investigación y la producción. "Es una tentación seguir haciendo las cosas igual cuando salen bien. Hay que correr riesgos si se quiere perdurar. Hoy es imposible cerrarse en sí y no estar en peligro de perecer..."⁴¹

El logro de la excelencia exige realizar las transformaciones necesarias para mantener, en situaciones diversas, un nivel de alta calidad. Realizar con prudencia tales cambios exige una formación sólida, no sólo intelectual sino volitiva y emocional. "Debemos entender primero nuestro sistema educativo y después apoyar con toda nuestra fuerza su mejoramiento constante. Trabajemos firmemente para que la educación no sólo imparta

³⁴ Cfr. *Un nuevo espíritu empresario*, citado en *Ibid.*, p. 218.

³⁵ *Ibid.*, p. 203.

³⁶ *Ibid.*, p. 205.

³⁷ *Ibid.*, p. 210.

³⁸ *Ibid.*, p. 218.

³⁹ *Ibid.*, p. 224.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 228.

⁴¹ *Ibid.*, p. 238.

conocimientos sino que inculque también valores espirituales y principios morales." ⁴² En esta línea se movía el innovador ruso Mijail Gorbachov cuando escribió en su obra *Perestroika*: "En la actualidad, nuestro principal trabajo es elevar al individuo espiritualmente, respetando su mundo interior y fortaleciendo su moral". ⁴³

Conclusión

La atención a la verdad del ser humano

La Biología y la Antropología nos enseñan que somos "seres de encuentro"; vivimos como personas y nos desarrollamos como tales creando formas de encuentro en todos los órdenes. Nuestro ideal en la vida es crear formas elevadas de unidad con las realidades del entorno. Al hacerlo, nos sentimos personas *auténticas, verdaderas*. Podemos, pues, decir que la unidad es nuestra *verdad*. La quiebra de la unidad, debido al egoísmo, bloquea nuestro desarrollo personal, nos impide crecer –que es ley de vida– y nos hace ir a contrapelo de nuestra propia naturaleza. Nos convierte en seres *inauténticos, falseados y deformes*.

- ◆ La economía, entendida como una actividad "autónoma" –en el sentido de indiferente a la suerte de los trabajadores (actitud propia del *nivel 1*)–, no hace justicia a la verdad del hombre, a lo que es y a lo que está llamado a ser. Responde a un tipo de pensamiento miope, unilateral, no relacional e inmaduro.
- ◆ El empresario que es respetuoso con la *verdad* de sus colaboradores –es decir, con su *verdadero modo de ser*–, asume que éstos son personas y necesitan desarrollarse como tales (*nivel 2*). Les facilita posibilidades para ello y evita considerarlos como mero "material humano". No los somete a la rueda dentada de los intereses económicos, pues, si es verdad que pueden ser definidos como "seres de empresa", no lo es menos que son un "nudo de relaciones" de todo orden: biológicas, afectivas, culturales y religiosas... Su trabajo no puede ser reducido a la condición de mera "mercancía" (*nivel 1*), pues su meta es edificar toda una vida personal, familiar y social (niveles 1, 2 y 3).

⁴² *Ibid.*, p. 255.

⁴³ *id.*

El empresario que orienta su vida y su actividad hacia el ideal de la unidad se atiene a la verdad del hombre y de la naturaleza. Por eso adopta una actitud *ecológica*, tanto respecto al entorno natural como al humano. Tal cultivo se da en los niveles 1 y 2. Las personas que se mueven exclusivamente en el *nivel 1* –el de la posesión, el dominio y el manejo de objetos– no tienen reparo en maltratar el medio ambiente, pues no operan con una inteligencia madura; se hallan atadas a intereses inmediatos y no ven a lo lejos, ni alrededor ni en profundidad. Basta recordar, por ejemplo, que un vertido injustificado –por no adaptarse a la salubridad del entorno– puede resolver un problema inmediato y satisfacer los propios intereses, pero suele plantear pronto dificultades mayores para la sociedad, incluso para el mismo infractor. En el *nivel 1* no hay ecología posible, ni natural ni personal. Fomenta el afán dominador y posesivo –que es siempre unilateral–; no nos deja ver las realidades en su contexto, y nos enceguece, así, para descubrir el *sentido* profundo de lo que hacemos.

Cuando se ven respetados, como conviene a su *verdadero* ser personal, los trabajadores se hallan satisfechos, por ver salvaguardada su dignidad, y suelen animarse a participar con más ahínco en la vida de la empresa. Ello redundará, obviamente, en un incremento de la productividad y la calidad.

El ideal de la unidad (*nivel 3*) insta a los dirigentes empresariales a promover la participación de los trabajadores en la empresa, y les inspira medios eficaces para ello. *Participar* significa asumir activamente unas posibilidades para dar lugar a algo nuevo dotado de valor (*nivel 2*). Justamente, ésta es la definición exacta de la creatividad. Cuando uno puede participar, se siente creativo y, por tanto, dignificado.

De aquí se infiere que para promover la dignidad personal de los trabajadores no basta concederles un salario justo. Esto es indispensable en lo que toca al *nivel 1*, el de la satisfacción de las necesidades primarias. Es necesario darles posibilidades para desplegar sus mejores potencias. De esta forma, ven su trabajo convertido en *juego creador*, actividad que pertenece al *nivel 2*.

Situar la vida humana exclusivamente en el *nivel 1* es un error antropológico que destruye todo tipo de ecología. En ese nivel se quiere dominarlo todo, incluso las personas, en vez de respetar su capacidad de iniciativa y fomentar su poder creador.⁴⁴ Para entender bien esto, conviene advertir que es totalmente justa la exigencia de elevar todo lo posible la llamada "calidad de vida", pero esta expresión no debe ser entendida sólo en el *nivel*

⁴⁴ Sobre la conversión del trabajo en juego creador puede verse la obra de Alfonso López Quintás *Estética de la creatividad*, pp. 106-10.

1. Si no se presta la atención debida a la actividad creativa propia del *nivel 2* –basada en la atención a la verdad, la justicia, la bondad, la belleza y la unidad (*nivel 3*)–, se corre riesgo de caer en el consumismo y en diversas adicciones. A ese error se debe que en muchos hogares se dé primacía al incremento de los bienes materiales sobre el cultivo del ambiente familiar acogedor, que es el lugar por excelencia del encuentro, con sus valores y sus virtudes peculiares.

El auténtico ideal nos lleva a no alienar el trabajo. En el *nivel 1*, el empresario toma al trabajador como mero “medio para los fines de la empresa”, y éste considera el trabajo como “medio para ganar un salario”, y reduce el salario a “medio para adquirir artículos de consumo”. Nos alienamos al ser convertidos en “medios para algo” (*nivel 1*) y dejar de ser considerados como personas dotadas de iniciativa que tejen con sus semejantes tramas de ámbitos (*nivel 2*) que constituyen el “elemento” de una vida personal abierta a los más altos valores (*nivel 3*). Aliena al trabajador cuanto le impide crear con su esfuerzo un campo de vida comunitaria. Asimismo, supera el riesgo de alienación cuando advierte que el trabajo supone aplicar la inteligencia, la libertad y la capacidad creativa a tareas que siente como propias, pues de alguna manera le pertenecen y constituyen “su mundo”.

Una empresa ajustada a la verdad de sus colaboradores

Lo antedicho nos permite comprender a fondo por qué tantos empresarios coronados por el éxito destacan la necesidad de vincular la ética y la empresa. Hoy se afirma, con frecuencia, que la ética es “rentable” para la compañía. Nada más cierto, pero la expresión es inadecuada. Toda expresión desajustada suele reflejar una latente confusión de ideas. La rentabilidad es un concepto propio del *nivel 1*. La vida ética implica un modo de conducta característica de los niveles 2 y 3, porque alude a una interrelación creativa de personas, instituciones y grandes valores.

Si la empresa nace en la sociedad y para esta última, su finalidad debe ser a) obtener la máxima rentabilidad del capital invertido y del esfuerzo humano; b) promover el desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores. Esta promoción exige dos tareas: una que se realiza en el *nivel 1* –dar un salario digno a los trabajadores, conforme a las posibilidades de la empresa–; otra relativa al *nivel 2*: facilitarles las posibilidades necesarias para desarrollar cabalmente su personalidad. Este desarrollo tiene lugar si los trabajadores ven su vida laboral llena de sentido por desarrollarse en un clima de encuentro, de buen entendimiento y armonía, de apertura a mejoras laborales... Realizar ambas tareas ha de considerarse como una *finalidad primaria de la empresa*.

Hay que tratar a las personas como adultos, como socios, con dignidad, con respeto –escribe Akio Morita en su obra *Made in Japan*–. Tratarlas a ellas –no a la inversión de capital ni a la automatización– como la fuente principal del aumento de la productividad. Éstas son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes. En otras palabras, si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo.⁴⁵

Al ser personas dedicadas al noble empeño de servir a los clientes, las gentes de empresa han de comenzar su actividad situándose en el *nivel 2*, cuidándose de obtener los beneficios necesarios para sostener la compañía (*nivel 1*) y poder continuar esa labor generosa de servicio (*nivel 2*), inspirada en la opción incondicional por la bondad y la justicia (*nivel 3*). Esta integración de los tres niveles les abre el camino del futuro, y nos orienta a todos hacia un nuevo horizonte.

En escritos de renombrados empresarios encontramos, a menudo, ideas como éstas:

- ◆ La próxima era en la dirección empresarial pertenece a quienes consideran el éxito en términos del mayor servicio posible al mayor número posible de personas.
- ◆ Hoy, quizá por primera vez, formamos parte del intento real de integrar dos sistemas de valores distintos: los que están orientados a ganarse la vida y los que van dirigidos a construir la vida. Una política empresarial que no tenga en consideración las necesidades sociales de la comunidad y enfoque la actividad solamente bajo objetivos económicos, está condenada al fracaso.
- ◆ La sociedad espera elevadas prestaciones económicas por parte de la empresa; sin embargo, al mismo tiempo incide en su responsabilidad social.

Este modo de concebir la empresa sólo es posible cuando se integran los niveles 1, 2 y 3. No se ve a la persona como un medio para el logro de fines ajenos a ella (lo que la rebajaría injustamente al *nivel 1*), sino como una realidad abierta, relacional, fuente de iniciativa para servir a otros (*nivel 2*). El lema básico de la “filosofía” del grupo Bimbo se redujo desde el principio a dos palabras muy sencillas: “Servir bien” (niveles 1, 2 y 3). Pero ¿es viable montar y sostener una empresa conforme a los criterios de los niveles 1 y 2, bien afirmado éste en el *nivel 3*, el de la opción incondicional por los grandes valores: la bondad, la justi-

⁴⁵ Citado en Thomas J. Peters y Robert. H. Waterman, *En busca...*

cia, la verdad, la unidad y la belleza? Desde la perspectiva del *nivel 1*, tomado a solas, no es posible. Resulta viable, en cambio, si –al tiempo que cubrimos las necesidades propias del *nivel 1*– ascendemos al *nivel 2* y ganamos la flexibilidad de espíritu que nos da la opción por los grandes valores (*nivel 3*).

Con razón destaca Roberto Servitje, en diversos contextos, que la dinámica de la empresa debe venir dada por el amor y el respeto a las personas, lo cual no impide que haya en ella el grado debido de exigencia y firmeza en el cumplimiento de los deberes profesionales. En el *nivel 2* se coordina de forma espontánea, como algo natural, lo que puede tener de impersonal el trato con los trabajadores y el respeto a su condición de personas, vistas como algo incanjeable, no reducible a una mera función. Cuando quedamos a oscuras, solicitamos un electricista que arregle el fallo. Pero el técnico que lo haga merece un trato de *persona* porque no se reduce a la *función de electricista*, como tantas veces destacó Gabriel Marcel.

Esta mentalidad relacional da lugar al tipo de “hombre nuevo” que se viene diseñando y añorando intensamente desde la famosa década de 1920 a 1930. En el momento actual de globalización, se impone cultivar con decisión una vida personal intensa y auténtica, capaz de sustituir el espíritu de competencia hostil por una voluntad de colaboración cordial y eficaz. Esta intensificación simultánea del carácter globalizado de la economía mundial y de la vinculación cordial, sincera y eficiente de las personas, debido a una voluntad interna de comunión, significa un auténtico crecimiento espiritual de la humanidad.

Para lograrlo, deben coordinarse dos tipos de inteligencia: la *inteligencia racional* propia de la ciencia y la *inteligencia cordial o emocional*, propia de toda persona que promueva la “cultura del corazón”. A esa fecunda unión alude el renombrado economista Joseph Aloys Schumpeter al escribir estas lúcidas palabras: “Está en juego la condición humana del economista o del político: porque la economía, como actividad humana, no puede desconocer el fin de la misma: el bien, la felicidad del hombre, es decir, no puede prescindir de la ética”.

Una metodología adecuada a esta reorientación de la empresa

Esta nueva forma de ver la actividad empresarial abre un nuevo horizonte, una forma de ver la vida más acorde con lo que afirma hoy sobre el ser humano la mejor Antropología filosófica. Esto significa un paso de gigante hacia una humanidad más lograda, pero no podemos contentarnos con ello. Si queremos sacar pleno provecho de este giro, debemos avanzar más y descubrir que esta nueva actitud *viene exigida por nuestro ser más*

profundo. Al hacernos cargo de ello, adquirimos una inmensa energía interior y un gran equilibrio personal, las dos cualidades necesarias para llevar adelante la ingente tarea de remodelar la actividad empresarial, en todos los órdenes: el económico, el ético, el formativo...

Aquí es donde las investigaciones de la Escuela de Pensamiento y Creatividad pueden prestar una ayuda decisiva, por varias razones concatenadas:

1. Ofrece un método eficaz para que directivos y subordinados, formadores y formandos descubran el *carácter relacional* de la vida del hombre y su actividad. El hombre es un *ser de encuentro* y no podemos desarrollarnos de forma individual sino *en relación*, por tanto, creando vida *comunitaria*.
2. Este método se preocupa de superar lo accidental e ir a lo esencial. Por eso:
 - a) no sólo ayuda a descubrir ideas sino *claves de orientación*;
 - b) no sólo le interesa descubrir claves, sino fraguar *convicciones*;
 - c) no sólo procura fraguar convicciones, sino diseñar *procedimientos concretos de actuación*.

Por ejemplo, no se contenta con hablar de la necesidad de escalar cotas de alta eficiencia y excelencia. Hace ver, muy en concreto, que, si ese deseo de excelencia responde a una actitud egoísta o altanera, cuanto se haga por realizarlo sucederá en el *nivel 1*, con lo cual el fracaso humano está asegurado.

De la misma forma, no se limita a instar a los empresarios a coordinar el mando y la promoción de los subordinados. Hace ver, con toda precisión, que tal coordinación es viable si la actividad empresarial se mueve en el *nivel 2*, pues muchas relaciones que son paradójicas en el *nivel 1* aparecen en el *nivel 2* como *contrastes*. De esta forma, hace posible a los directivos *comprender por dentro* la viabilidad y la efectividad de cuanto se les recomienda.

Los responsables de la *Escuela de Pensamiento y Creatividad* sabemos que, si se plantea bien el problema de coordinar la actitud éticamente valiosa y la rentabilidad económica, se consigue un gran desarrollo de la empresa y un notable crecimiento personal. Por eso nos hemos esforzado en configurar un método de pensamiento que nos permita realizar dicha coordinación de manera rápida, clara, precisa y persuasiva.

- a) *Rápida*, porque la teoría de los niveles es como un mapa que facilita el diagnóstico.

- b) *Clara*, porque cultiva el pensamiento aquilatado. Al hablar de la persona, subraya, por igual, su carácter individual y su condición comunitaria. De ahí la necesidad de tratar a todos los colaboradores con respeto y promocionar su dignidad.
- c) *Precisa*, porque se cuida con esmero la coherencia del pensamiento.
- d) *Persuasiva y eficaz*. No hay nada más persuasivo que lo que se muestra, a la vez, coherente con nuestros deseos más íntimos y beneficioso para la comunidad.

Esta magnífica coherencia se consigue cuando todos orientamos la vida hacia el ideal de la unidad, que responde plenamente a nuestra definición de "seres de encuentro". La máxima eficacia para la vida de comunidad la ostenta quien, además de tener una *formación profesional sólida*, se entrega al ideal del encuentro.

El ideal es nuestra mayor fuente de energía. Cuando es auténtico, el ideal nos da, además de energía, sentido. El que está lleno de *energía* y de *sentido* posee una fuerza de convicción insuperable. Es un gran líder, y una bendición para todos. Este tipo de liderazgo⁴⁶ es el que promueve, con toda ilusión, la *Escuela de Pensamiento y Creatividad*, en cuyo proyecto formativo se inspira el máster que ofrecemos. En él mostraremos la fecundidad que tienen las ideas expuestas anteriormente para armonizar la vertiente económica y la humanística en las múltiples actividades que forman la trama de una empresa.

Referencias

- Cabada Castro, Manuel. *La vigencia del amor*. Madrid: San Pablo, 1994.
- Cuenca, Manuel. *Ocio humanista*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2000.
- Deal, Terrence E. y Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures*. EEUU: Perseus Digital Library, 2000.
- EFQM. "Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos". ("Enablers" 2012). Consultado el 27 de julio de 2014 en www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers
- Encíclica *Centessimus Annus*.
- Farell, Gerardo T. "El empleo. Economía solidaria y economía de mercado." En *Consudec*, Buenos Aires, n° 814 (junio 1997).
- Fernández, José Luis. "Más allá del valor económico: la ética en la gestión." En *Cómo educar en valor* editado por José María Méndez. Madrid: Síntesis, 2001.

⁴⁶ En qué sentido ha de entenderse el término "liderazgo", Alfonso López Quintás lo muestra en su obra *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal* (Oviedo: Nobel, 2004).

- Fontrodona Felip, Joan. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, AEDOS, 1998.
- Frankl, Víktor. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979 [*Man's search for meaning*. Nueva York: Pocket Books, s.f.].
- Golemann, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Círculo de Lectores, 1999.
- López Quintás, Alfonso. *Descubrir la grandeza de la vida*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2009.
- _____. *El conocimiento de los valores*. Navarra: Verbo Divino, 2000.
- _____. *El libro de los valores*. Barcelona: Planeta, 2003.
- _____. *Estética de la creatividad*. Madrid: Rialp, 1998.
- _____. *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*. Oviedo: Ediciones Nobel, 2004.
- Melendo, Tomás. *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp, 1990.
- Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Londres: Addison-Wesley, 1981.
- Pascale, R. T. y A. G. Athos. *The art of Japanese management*. Nueva York: Simon & Schuster, 1981.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Ediciones Folio, 1990.
- Rof Carballo, Juan. *El hombre como encuentro*. Madrid: Alfaguara, 1973.
- _____. *Violencia y ternura*. Madrid: Prensa Española, 1977.
- Rogers, Carl R. *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, 2007.
- Servitje, Roberto. *Bimbo. Estrategia del éxito empresarial*. México: Pearson Education, 2003.
- Vilaseca, Borja. "¿Todavía no ha cambiado de paradigma?" entrevista a Edgard de Bono. En *El País* (8 de marzo de 2009).
- Watkins, Sherron. "Ken Lay still isn't listening." En *Time* (5 de junio de 2006).